

## **CAPITULO III**

### **FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE ANDINATEL S.A**

#### **3.1 ANDINATEL S.A**

ANDINATEL S.A, es una empresa que tiene como negocio principal el servicio de las telecomunicaciones a nivel País.

En su afán de ofrecer un mejor servicio a la comunidad, se encuentra empeñada en elevar la calidad de la intervención institucional para contribuir de manera eficiente en el desarrollo nacional, por medio de su rol participativo en los términos definidos por la Constitución del Estado Ecuatoriano.

ANDINATEL S.A, debe emprender procesos de cambio y mejoramiento a través de un Sistema de Procesos de Gestión, que le permita enfrentar con éxito la actual realidad socio-económica de la nación, en el nuevo entorno de desarrollo global.

En este contexto, ANDINATEL S.A., a través de un Proyecto de Desarrollo Organizacional, ha visto necesario idealizar un norte enmarcado en un conjunto de acciones prospectivas que posibiliten la sobrevivencia y el crecimiento de la empresa, mejorando la gestión de la Institución, en función del alcance de altos estándares de competitividad.

Para alcanzar este objetivo la empresa ha previsto la ejecución de estudios específicos relacionados con gestión empresarial, entre los cuales debe resaltar, en primer plano, el establecimiento de un Plan Estratégico Institucional que le permita establecer el nuevo horizonte a seguir.

Las telecomunicaciones, la tecnología y las nuevas tendencias mundiales conducen a las empresas a replantear su visión de futuro y a revisar sus estrategias de negocio con el fin de evolucionar en un marco de competencia mundial; lo que exige a las compañías, el cumplimiento de normativas internacionales, entre ellas: compromiso de servicio primero el cliente, calidad en el servicio, honestidad y transparencia, creación de valor, competitividad, trabajo en equipo y disciplina, innovación y austeridad; lo cual les permite realizar sus actividades en concordancia con criterios de gestión global.

- **Planeación Estratégica**

La política del Estado se orienta a otorgar a ANDINATEL S.A. todos los elementos necesarios para convertirla en una empresa con tecnología moderna y adecuada para competir con eficiencia dentro de un sistema de libre competencia. Es evidente, que como parte de esta política de Estado, se requiere establecer un régimen tarifario basado en costos reales y niveles de ganancia aceptables para el operador, por lo que se ha iniciado un plan para lograr llegar en forma progresiva a cumplir con este objetivo, estableciendo una serie de parámetros de comportamiento y gestión tendientes a lograr que las telecomunicaciones del país desarrollen sus actividades con mayor eficiencia y teniendo en cuenta, prioritariamente, el interés de la comunidad y para ello se tendrán en cuenta los siguientes puntos:

- Mejoramiento de los servicios
- Combate a la corrupción
- Incremento de los ingresos
- Cumplimiento en la contratación a tiempo
- Mejoramiento de la imagen corporativa

- Establecimiento de un sistema de Gestión por procesos
- Desarrollo del talento humano
- Aspectos coyunturales.

La Compañía cuenta internamente entre sus fortalezas con un Reglamento de Adquisiciones, Contratación de Obras y Prestación de servicios emitido el 21 de junio del 2001, que ha permitido la optimización y regulación de los procesos de adquisiciones y servicios específicos, procurando la más amplia participación de proveedores en las mejores condiciones para la Empresa, para el cumplimiento de sus planes operativos. Lo que significa que las adquisiciones de bienes y las contrataciones de obras y servicios, deben programarse con la finalidad de cumplir las metas y los objetivos de la compañía. Sin embargo y pese a la aplicación de su Reglamento existe un retraso en los procesos de contratación, que es la parte donde los procesos no fluyen con la eficacia que se requiere.

El Plan Estratégico elaborado por ANDINATEL, obedece a un análisis minucioso de sus “oportunidades y amenazas externas así como de sus fortalezas y debilidades internas, para lo cual se ha planteado objetivos y estrategias que le permitan alcanzar los mejores resultados y beneficios económicos.”<sup>1</sup>

ANDINATEL S.A., ha elaborado un documento sobre la implementación de un sistema de Administración estratégica, donde se exponen secuencialmente los resultados con un enfoque metodológico este sistema se encuentra compuesto por cinco etapas: las tres primeras, tratan sobre los resultados del proceso de planificación estratégica, y las dos últimas, sobre planificación operativa.

---

<sup>1</sup> Sistema de Administración Estratégica SAEVA en ANDINATEL S.A.

La primera etapa se centra en un proceso de análisis ambiental, que representa un diagnóstico completo del ambiente interno y del entorno en el cual la empresa se desenvuelve, proporcionando información sobre sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y acciones gerenciales a ser implementadas como programas de mejoramiento de la calidad.

La segunda etapa, trata sobre el direccionamiento estratégico de la empresa, esto es, la visión, misión y objetivos.

La tercera, que cierra el ciclo de planificación estratégica, analiza en detalle la relación interativa entre FO, FA, DO y DA, y permite establecer la estrategia competitiva de la empresa, alineada con los objetivos de la etapa precedente.

La cuarta, ya en planificación operativa, provee resultados sobre el plan operativo de cada acción estratégica (sobre MS Project), en el cual se definen actividades, responsables, tiempos e instrucciones de trabajo para cada actividad.

Por último, en la quinta etapa, se despliega un sistema de control de cada acción estratégica mediante indicadores de eficacia del proceso, utilizando el concepto del tablero de mando integral (Balanced Scorecard).

Los objetivos de la planificación estratégica son:

- Implantación del Sistema de Administración Estratégica

- Formulación de un Plan Estratégico Corporativo para el período 2.004-2.010, con sus respectivos Sistemas de Seguimiento y Evaluación.
- Capacitación de los funcionarios seleccionados como participantes de los grupos de planificación en las realidades y paradigmas de las organizaciones modernas y en la comprensión de los procesos de globalización y su influencia en la competitividad de las organizaciones, focalizando su relación con el negocio de ANDINATEL S.A.
- Mediante la aplicación de herramientas gerenciales de la calidad, determinar la problemática y expectativas de los actores relacionados con la gestión institucional de ANDINATEL S.A.
- A partir de la Exploración Ambiental, definir los productos y servicios globales de la institución y mediante la cadena Cliente – Proveedor, analizar los productos y servicios al interior de las Unidades de Gestión relacionadas con el “negocio fundamental” de ANDINATEL S.A
- Identificación de puntos fuertes y débiles
- Establecimiento del Direccionamiento Estratégico
- Elaboración de un Sistema de Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico, mediante la aplicación de indicadores que midan la eficacia y la eficiencia en la gestión estratégica.

## ETAPA 1: ANÁLISIS AMBIENTAL

### FORTALEZAS

- Nueva red troncal de fibra óptica SDH con alcance nacional e internacional
- Liquidez para ejecución de proyectos de inversión

En base a un análisis de capacidad de endeudamiento se calcula que si ANDINATEL S.A. tuviera que financiar nuevos proyectos con deuda financiera, se requeriría que ésta aumente en 170 millones para que no pase de un 33% deuda con costo sobre los activos.

- Existen productos que se pueden catalogar como estrellas (Circuitos permanentes internacionales, internet, locutorios), los cuales están bien posicionados y tienen una demanda alta.
- Se dispone de conexión internacional a través del cable panamericano de fibra óptica - y otros-, y su nivel de uso corresponde al 63% (a nivel de equipamiento)
- La red SDH de fibra óptica comprende 5 anillos en la ciudad de Quito y presenta un índice de ocupación de alrededor del 78%. Se encuentra en marcha el proceso de adquisición de 3 equipos U-nodos para mejorar la operación de estos anillos
- En Larga distancia Internacional (LDI) la rentabilidad promedio ha sido de 45%, el mismo que supera ampliamente las exigencias impuestas por la presidencia ejecutiva.

- La nueva red de microondas SDH (anillo oriente) integra Quito, Ambato, Puyo, Coca, Shushufindi y Lago Agrio.
- Posicionamiento de marca de Andinatel: en usuarios residenciales es del 72.7%, manteniéndose en la primera posición en la mente de los usuarios en los últimos años

## **DEBILIDADES**

- Ciertos productos (o subproductos) no enfocados a las necesidades del mercado.
- Ineficiente política y procesos en el manejo de los recursos humanos
- No se tiene implementado un proceso de competencias laborales con estándares mundiales en telecomunicaciones.
- No existe un sistema de gestión global de la red.
- En general, en todos los segmentos de clientes y productos, la No Conformidad mayor es el sistema de reparaciones (tiempo).
- No se aprovecha los canales de venta para una adecuada venta cruzada de servicios.

## **OPORTUNIDADES**

- Las fuerzas económicas integradas en los bloques regionales propenden a procesos de liberalización del sector de las telecomunicaciones y privatizaciones de las empresas estatales.

- Los Servicios Portadores Digitales de Datos tienen mucho mercado por explotar, existe un amplio sector aún no atendido.
- Algunos servicios multimedia (Ej. televisión codificada y otros), podrían convertirse en productos estrella y ser explotados por ANDINATEL
- La educación del nuevo milenio se basa en conocimientos actualizados ya que la tecnología cambia constantemente y una de las herramientas para tener ese tipo de conocimientos es el Internet.
- Tendencia en el uso de nuevas tecnologías especialmente en los jóvenes.
- Aplicación de planes globales de Planificación Sectorial (CAN) Plan Estratégico de Desarrollo Andino de las Telecomunicaciones para el período 2001-2006, el cual tiene por objetivos: disponer de infraestructura de redes de alta velocidad y servicios satelitales propendiendo a fomentar acuerdos de interconexión para la constitución de la infraestructura de red andina y establecer mecanismos de cooperación en la formación y capacitación de recursos humanos en el área.
- El cliente requiere que se incremente la cobertura en segmentos de alta rentabilidad para ANDINATEL.
- Se evidencia una tendencia hacia la creciente demanda por el sistema prepago en la prestación de servicios.

- El mercado vinculado a los procesos migratorios es un nicho de gran potencial y debe ser atacado diferenciadamente.
- El crecimiento promedio anual del mercado de Telefonía Fija en el Ecuador, se encuentra entre el 7 y 8%. (19% Región ANDINATEL).

## **AMENAZAS**

- El accionar de la empresa se encuentra marcado por la injerencia política.
- ANDINATEL S.A. se enfrenta a un mercado potencial que ha reducido sus niveles de ingreso y en el cual la distribución de riqueza continua siendo desigual.
- El regulador es débil, debido a que se establece políticamente y no tiene una administración técnica e independiente.
- La corrupción (concusión, cohecho, tráfico de influencias, nepotismo, etc), se ha vinculado al sistema como parte de la cultura, pues tiene sus propios códigos, categorías y características.
- El tratamiento que se ha dado en las leyes (orgánica de contraloría, procuraduría y servicio civil) a las empresas privadas de las cuales es accionista el Estado es la de equipararlas a las de las instituciones públicas, habiendo un retroceso histórico en el tratamiento legal. Las normas entre sí son contradictorias en varias de sus disposiciones además que son inconstitucionales ya que extiende el concepto de instituciones del sector público, señaladas en el artículo 118 de la Constitución a empresas del sector privado,

estableciendo una serie de conflictos por ejemplo en el área laboral; en el área contractual y dentro del régimen de libre competencia a la que están sujeta las actividades de telecomunicaciones.

- El “Congelamiento” del proceso de Rebalanceo Tarifario ha generado un problema importante de Ingresos Percibidos. El mercado de Larga Distancia Internacional tiene una contribución muy importante sobre las utilidades de la empresa
- El cliente da mucha importancia al costo de las llamadas sobre otros aspectos de calidad.
- No existe una ley de competencia ni organismo promotor de competencia.
- El cumplimiento de la obligación legal de prestar el servicio de telefonía fija en la categoría popular tiene un costo para la compañía, que de no ser compensado por el Estado le producirá una degradación financiera

## ETAPA 2: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico de ANDINATEL S.A., se basa en los siguientes componentes:

### . Componentes de la Visión

Horizonte de Tiempo	2010
Negocio	Proveer las mejores soluciones integrales de telecomunicaciones
Posicionamiento en mercado	Líder
Valores	Honestidad, transparencia, ética, responsabilidad social
Principios Organizacionales	Competitividad: Identidad, proactividad, innovación, enfoque en el cliente, flexibilidad
Ámbito de Acción	Nacional

### VISIÓN (2010)

Liderar en Ecuador el negocio de soluciones integrales de telecomunicaciones

### Componentes de la Misión

Negocio	Servicio de telecomunicaciones
Clientes (a quién sirve?)	Personas y empresas que desean comunicarse desde y hacia el Ecuador
Ámbito de Acción	Nacional

Valores	Responsabilidad, honestidad y ética
Principios Organizacionales	Eficacia, profesionalismo, servicio al cliente, compromiso con el cambio, trabajo en equipo
Productos/ Servicios	Voz, datos, video, imagen e infraestructura
Ventaja Competitiva	Infraestructura, imagen corporativa y posicionamiento de marca
Razón de Ser	Generación de valor para los accionistas y clientes

## MISIÓN

“ANDINATEL S.A. comunica al Ecuador, brindando servicios integrales de telecomunicaciones con calidad, generando valor para sus accionistas, clientes y colaboradores, contribuyendo al desarrollo nacional”

## Objetivos Estratégicos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS
FINANCIERA	Incrementar el valor económico y la rentabilidad
	Obtener de parte de los accionistas una adecuada política de dividendos que permita realizar reinversiones
	Mejorar el manejo de la eficiencia y eficacia financiera

CLIENTES	Incremento de la participación en el mercado
	Fidelización de clientes
PROCESOS INTERNOS	Adoptar y alcanzar el grupo de indicadores de gestión de la red de telecomunicaciones conforme a los estándares internacionales
	Implementar el sistema de gestión global de la red y ciclo de vida de la infraestructura
	Diseñar e implementar el núcleo de la red multiservicios y llevar a Andinatel a ser un operador de telefonía IP de calidad internacional y tecnología de punta.
	Ser el principal proveedor de interconexión (carrier de carrier) y multiservicios (voz, datos y video) del Ecuador
	Cumplir con una política de diseño de redes en función de los servicios
	Proveer desde una óptica tecnológica Valor Agregado a los servicios de información que requiere la organización
	Desarrollar e implantar la cultura y el sistema de administración por procesos desplegado en todos los niveles, dentro de la Organización
	Desarrollar e implantar la cultura de SLA's (Service Level Agreement) entre las diferentes áreas manejando adecuadamente las relaciones Cliente-Proveedor dentro de la empresa

	Establecer una estructura organizacional flexible y dinámica totalmente enfocada en procesos
	Adoptar un Sistema de Gestión de Calidad
	Ejercer la defensa de la naturaleza jurídica de la compañía frente al ordenamiento legal
	Ser reactivos ante los entes de control para enfrentar o defender el impacto de las resoluciones
	Posicionar regulatoriamente a la empresa en el entorno competitivo internacional
	Defender la posición de la empresa en el entorno competitivo
	Ser proactivos ante los entes de regulación para prevenir el impacto de sus resoluciones
	Proponer políticas del sector de regulación ante el ente de regulación
INTELIGENCIA Y APRENDIZAJE (RRHH)	Mejorar el nivel profesional del capital humano de acuerdo a los requerimientos de la empresa
	Mejorar la satisfacción del empleado

	Modelar la cultura organizacional enfocada a los valores corporativos
--	---

### **ETAPA 3: ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

Con el objetivo de establecer únicamente acciones estratégicas para relaciones fuertes del F - O - D - A, se determinó el nivel de relación entre los elementos utilizados.

- Implementar un sistema integral de administración por procesos
- Capacitar al personal
- Modelar la cultura organizacional hacia la competitividad
- Reestructuración organizacional dinámica y flexible que anticipe y responda a los cambios del mercado.
- Fortalecimiento de la posición empresarial frente a los organismos de regulación y control y ante la regulación asimétrica.
- Formular, ejecutar y mantener un plan de desarrollo humano para empleados y colaboradores sin distinción de la modalidad de contratación, que fortalezca a la empresa y aumente la fidelización del personal.
- Generar planes de negocios integrados que satisfagan las necesidades de los clientes dentro de un mercado competitivo.

- Desarrollar planes comerciales para la plena utilización de las redes de transmisión a nivel nacional e internacional, para carriers y cliente final.
- Definir, establecer y mantener una política de la empresa que reconozca que el cliente es nuestra razón de ser y su satisfacción en cada interacción con con la empresa que es fuente de todos los negocios.
- Estandarizar el macroproceso de marketing estratégico.
- Validar y estandarizar un sistema de costos enfocado a la solución integral, mediante la reestructuración de la unidad de costos para coordinar con todas áreas estratégicas de la organización y de esta manera determinar los precios más adecuados para el cliente y la empresa.
- Desarrollo de proyectos de impacto economico dentro del ambito financiero de la empresa.
- Ampliar y/o cerrar anillos de red de transporte a nivel nacional
- Estandarizar el proceso de investigación y desarrollo para establecer negocios y prácticas de soluciones integrales a nivel internacional con aplicación nacional
- Implementar un sistema de administración global de la red generar proyectos claves y estratégicos (masificación banda ancha y reventa de internet, incremento de cobertura pot's, datos nacional, video y tv codificada, negocios internacionales, telefonía ip, hosting y contenidos) con alta rentabilidad y de alto impacto.
- Estandarizar el macroproceso de postventa

- Formulacion de la politica de reinversion de utilidades
- Proveer, desde una óptica tecnológica, valor agregado a los servicios de información que requiere la organización.

#### **ETAPA 4: IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS**

Planeación Operativa se desarrolló mediante aplicación del Ciclo Gerencial (Ciclo Deming),

**PLANEAR.** Proyectar un plan estableciendo las actividades a ser desarrolladas, los responsables de su ejecución, el lugar de ejecución, los tiempos requeridos y las instrucciones de trabajo.

**HACER.** Ejecutar el plan.

**CONTROLAR.** Verificar o controlar el producto conforme (del plan ejecutado) mediante indicadores de calidad durante las fases del proceso o actividades.

**ACTUAR.** Interpretar reportes y registros a través de cambios en el diseño del plan.

En la etapa 4 del Sistema de Administración Estratégica (SAEVA), se establece una secuencia de actividades coherentes con la planificación, para la implementación de cada acción estratégica priorizada, donde además se define la responsabilidad, el lugar, el cronograma temporal y las instrucciones de trabajo, para la ejecución de cada actividad planeada.

## **ETAPA 5: CONTROL ESTRATÉGICO**

El control estratégico se refiere al modo de seguimiento y evaluación de la implementación de cada acción estratégica.

Genéricamente, se define un modelo de control, mediante el cual se puede verificar o medir la eficacia y eficiencia de las acciones planeadas para el cumplimiento de una acción estratégica determinada.

- **Nueva Imagen Corporativa**

Entre las principales políticas dispuestas por el Fondo de Solidaridad para la organización, están la obligación y compromiso de ANDINATEL S.A. de fortalecer su imagen corporativa ante la opinión pública, sus clientes y la competencia

Como respuesta a este requerimiento, nace la Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa (GCIC), como parte de la Estructura Organizacional de ANDINATEL S.A. y de la Vicepresidencia de Desarrollo, en marzo de 1999.

La Comunicación corporativa se la puede denominar como un “Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de CONCEPTOS ESTRATEGICOS que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”. Formanchuk 2000

La comunicación interna dentro de sus actividades de ANDINATEL S.A., ha sido la de mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación y fomentar unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.

➤ ANDINATEL S.A. se ha consolidado , a través de plataformas de intra comunicación y estrategias de modelamiento cultural y optimización de la imagen corporativa, una cultura organizacional sólida, sustentada en el compromiso del factor humano, su identificación con la empresa y el fortalecimiento de la marca ANDINATEL S.A

..

Dentro de la Imagen Corporativa de ANDINATEL S.A. se ha aplicado las normas de procedimiento para el uso adecuado de la marca empresarial,

ANDINATEL S.A., ha considerado dentro de sus actividades Institucionales el apoyo de su organización para eventos de participación tanto interna como externa; como son:

- Desarrollo de una estrategia de modelamiento de cultura organizacional. Creación de Campaña “Contamos Contigo” (misión, visión, valores, contrato de ética, pasaporte)
- Implementación de proyectos de imagen corporativa, enfocados a estandarizar el entorno ambiental de ANDINATEL S.A.
- Creación de manuales de Imagen Visual Corporativa y Estandarización Arquitectónica.

- Estandarización de la marca y un claro posicionamiento en el mercado de las telecomunicaciones

- Creación de piezas informativas impresas y audiovisuales.

Crear plataformas de comunicación e imagen corporativa que incluyan: alcances de impacto y frecuencia, recomendaciones para asegurar la recepción de contenidos, cronogramas de ejecución y producción del material de apoyo requerido.

- Estructurar planes de trabajo, que apoyen la implementación de programas específicos.

La Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa trabaja para apuntalar y optimizar la Imagen de ANDINATEL S.A., pensando en posicionar e incrementar el valor de la empresa mediante sistemas adecuados de comunicación enmarcados dentro de la cultura organizacional, además de generar una nueva perspectiva en el cliente externo.

- Las empresas necesitan ser competitivas y eficientes para maximizar su productividad en las circunstancias que presenta el mundo corporativo actual, una empresa que tiene una estructura y una estrategia equivalente a otra puede alcanzar de mejor manera sus objetivos. Esto se puede alcanzar con una estructura organizacional, donde se utilizan técnicas para crear y fortalecer su cultura y manejar de una manera consciente los comportamientos y actitudes que determinan interacción humana en la organización. Esto se refiere por ejemplo a los estilos de liderazgo, a la manera como manejamos los conflictos, al nivel de responsabilidades y retos que asumen sus

empleados, a la forma como se asume el cambio, a como trabajamos juntos y a muchos otros procesos humanos.

### **3.2 Factores Claves**

- **Modelo de Negocio**

Un modelo de negocio es el mecanismo por el cual trata de generar ingresos y beneficios. Es un resumen de cómo una compañía planifica servir a sus clientes. Implica tanto el concepto de estrategia como el de implementación. Comprende el conjunto de las siguientes cuestiones:

- ✓ Cómo seleccionará consigue y conserva sus clientes
- ✓ Cómo define y diferencia sus ofertas de producto
- ✓ Cómo crea utilidad para sus clientes
- ✓ Cómo sale al mercado (estrategia de publicidad y distribución)
- ✓ Cómo define las tareas que deben llevarse a cabo
- ✓ Cómo configura sus recursos
- ✓ Cómo consigue el beneficio

Los tiempos están cambiando y las compañías deben repensar continuamente sobre su diseño de negocio. Dependiendo el éxito o fracaso de las mismas de cómo se adapte su diseño de negocio a las prioridades de sus clientes.

ANDINATEL S.A. anteriormente era un monopolio es el caso en el cual, para un producto, un bien o un servicio determinado, solo existe un sólo productor (monopolista) que ofrecía este bien o servicio en el mercado. Es decir que este producto no tenía un sustituto; que no podía ser reemplazado, por lo tanto, este producto era la única alternativa que tenía el consumidor para comprar.

ANDINATEL S.A. era el único productor de este bien o servicio y tenía una gran influencia y control sobre el precio del producto, puesto que aportaba y controlaba la cantidad total que se ofrecía en el mercado.

Actualmente, en muchos países existen leyes antimonopolios. Los monopolios, por el gran control que tienen las empresas o las personas productoras, se pueden prestar para que éstas cometan grandes abusos en contra de los consumidores; igualmente, los monopolios traen grandes problemas para el avance tecnológico de los países, puesto que, al tener pleno control en el mercado, no tienen ningún incentivo para mejorar su forma de producción e incorporar tecnología, que es lo que se obtiene a través de la competencia.

Con este tipo de leyes, los gobiernos buscan incentivar la competencia y, así, lograr que el consumidor pueda tener acceso a más y mejores productos a precios más razonables.

Con la apertura a la competencia con la tecnología de la telefonía celular ANDINATEL S.A. se ha visto en la necesidad de cambiar su estructura y cultura para poder competir con el resto de empresas de telefonía fija.

- **Estructura Organizacional**

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

A la estructura organizacional se le puede dar dos definiciones:

Para Strategor: (1988) es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

Para Mintzberg: (1984) es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.

La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

ANDINATEL S.A., desde el año 1999 incursionó decididamente en el cambio organización con un fuerte cuestionamiento a la cultura establecida, a sus procesos, a las competencias de sus colaboradores y a su estructura; a fin de garantizar la permanencia de la compañía a través de la generación de valor en cada uno de los campos mencionados de tal forma que ha llegado a modelar un grupo de soporte operativo que se adapta a la necesidades de sus clientes y que se ha adaptado oportunamente a los cambios del entorno.

ANDINATEL S.A., dentro de su estructura organizacional ha considerado los siguientes elementos:

- ✓ sus objetivos son verificables, precisos y realizables. Para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos.
- ✓ Tiene una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona.

- ✓ Fija el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.
- ✓ Sabe cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad. Cada persona sabe donde conseguir la información y le debe ser facilitada.

Los principios empleados por ANDINATEL S.A., dentro de su estructura organizacional han sido los siguientes:

- ✓ Eficacia: una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.
- ✓ Eficiencia: una estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo coste posible.

Además ha considerado que una organización formal es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico y se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros.

Y otra organización informal que son las relaciones sociales que surgen de forma espontánea entre el personal de una empresa. La organización informal es un complemento a la formal entonces los directores saben y la controlan con habilidad.

Los Factores que ANDINATEL S.A, ha determinado para que sea eficiente son los siguientes:

- ✓ El entrenamiento de los subordinados, que estén capacitados.
- ✓ Claridad en la delegación de la autoridad.
- ✓ Complejidad de las tareas.
- ✓ Claridad de los planes, los planes son fáciles de comprender
- ✓ Uso de estándares objetivos.
- ✓ Técnicas de comunicación y de control.
- ✓ La supervisión es más estrecha.
- ✓ Rapidez de la comunicación.
- ✓ Los superiores delegan.
- ✓ Las políticas se las formulan claramente.

Los componentes del desarrollo organizacional que han sido considerados en todas las empresas exitosas incluyendo a las dedicadas al negocio de las telecomunicaciones. Estos abarcan a los mercados y los clientes, la estructura organizacional, los procesos, los sistemas y la tecnología y finalmente a las personas con su cultura.

ANDINATEL S.A., a través del rediseño de su estructura organizacional, la organización ha respondido mejor las necesidades de sus clientes y de la comunidad.

Partiendo de las necesidades de los clientes, ha identificado los procesos claves y dirige sus esfuerzos hacia la integración interfuncional.

El resultado, en la mayoría de las organizaciones, es el "aplanamiento" de la estructura. Esto incrementa la capacidad de coordinación y reduce los niveles jerárquicos.

Por otra parte, ANDINATEL S.A. tiene definido su misión, visión y valores, en línea con la estrategia, y ha hecho efectivo el cambio cultural

inherente a la reestructuración organizacional, diseñando y desarrollando programas de comunicación interna.

- **Factor Humano**

Cada vez es mayor el número de empresas que buscan formas de acelerar el proceso de toma de decisiones, evitar los atascos de información, estimular la iniciativa empresarial, mejorar el proceso administrativo y sacar el máximo rendimiento a sus ejecutivos y empleados. En la mayoría de los casos acaba optándose por reducir los estratos jerárquicos de la estructura organizativa, es decir, desestatificar el organigrama acortando la distancia que separa el nivel ejecutivo del nivel de producción.

Con la desburocratización no sólo se persigue abolir estratos o niveles organizacionales, sino también departamentos, secciones y grupos de trabajo, que no cumplan o lo hagan de manera ineficiente, con los objetivos organizacionales. Desburocratizar implica simplificar, agilizar, reestructurar y potenciar las estructura organizacional.

ANDINATEL S.A., sufrió una drástica modificación que redujo su personal de nómina para el año 2001 en 350 empleados, y al mismo tiempo se reestructuró la organización de la compañía reemplazándolos por personal tercerizado, obviamente, sus costos bajaron notablemente como por ejemplo en el rubro de la antigüedad.

Por supuesto, que para ello ha sido necesario contar con los conocimientos que los tópicos modernos demanda para ser competitivo, y poder contar con un equipo productivo, eficaz, capaz de saber aprovechar las oportunidades que hoy se dan pero también fue determinante manejar el factor humano de la compañía, ese capital intelectual, productivo que hoy se necesita, aspecto que se ha descuidado mucho.

“Las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio de alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto”<sup>2</sup>

La gerencia de este siglo debe estar plenamente identificada con las exigencias que en Administración se requiere a fin de diseñar, evaluar, desarrollar estrategias, tomar decisiones y acciones de acuerdo a lo que el escenario del presente necesita, debe mejorar la productividad, hacer uso del potencial del recurso humano, de su capital intelectual, de sus habilidades y destrezas a fin de beneficiar a la empresa, al país y en su propio crecimiento.

No debe la gerencia por tanto, descuidar el clima de trabajo, puesto que como se sabe, constituye la personalidad de una organización, en el sentido que éste está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global.

- **Personal de nómina**



- ANDINATEL S.A., tiene su personal de acuerdo a su Estructura Organizacional



- ❖ Directorio
- ❖ Presidencia Ejecutiva
- ❖ Contraloría
- ❖ Planificación

---

<sup>2</sup> Gestión del Talento Humano – Adalberto Chiavento, pag. 6.

- ❖ Finanzas y Administración
- ❖ Jurídico
- ❖ Sistemas
- ❖ Operaciones (área técnica)
- ❖ Negocios
- ❖ Desarrollo Insitucional
- ❖ Sucursales de las Provincias.

#### Indicadores de Gestión de ANDINATEL S.A.,del año 2004

<b>Indicador</b>	<b>2004 Real</b>
Líneas en servicio (Fin de Periodo)	857.229
Líneas por cada 100 habitantes	16.8
Personal Propio Andinatel Final Periodo	1.501
Personal Tercerizado Andinatel Final Periodo	899
Líneas por trabajador	357
Ingresos por Línea / (Dólares)	303
Costo Promedio de personal propio (USD)	1.899
Costo Promedio de personal tercerizado (USD)	620

Fuente: Plan Operativo 2004

- **Reestructuración Realizada**

El cambio de modelo económico y de acumulación ocurrido en América Latina en las últimas dos décadas tuvo notables consecuencias en las estructuras productivas y en los mercados de trabajo de la región. Los efectos más evidentes de la “financiación” económica y de la apertura comercial indiscriminada fueron la profunda transformación de los mecanismos de regulación de los mercados de trabajo, de los patrones productivos y la desestructuración y reconfiguración de los actores sociales y económicos implicados en la negociación capital-trabajo.

El desmantelamiento de la legislación social, la precarización laboral, el desempleo, la flexibilización laboral; la difusión del trabajo infantil e

ilegal; la feminización del trabajo acompañada de menores remuneraciones salariales; la tendencia a reducir y suprimir la negociación colectiva; la “represión salarial” y el disciplinamiento de los sindicatos son algunas de las consecuencias acarreadas por la desestructuración del mundo asalariado y por un profundo cambio en la relación de fuerzas entre el capital y el trabajo en desmedro de este último.

ANDINATEL S.A., realizó su reestructuración en base a parámetros modernos, esto significó un impacto en su personal ya que como empresa estatal tuvo muchos retrasos ya sea por la burocratización que implicaba una demora en la toma de decisiones de sus directivos. Con el cambio a Sociedad Anónima, esta figura dio mayor independencia ya no se encontraba sujeta a la aprobación de sus presupuestos al Ministerio de Finanzas sino al Fondo de Solidaridad y de su Directorio.

Cuando cualquier función nueva o cualquier problema nuevo da lugar a que se cree un nuevo departamento, es evidente que la consecuencia es la aparición de una estructura fuertemente jerarquizada. Por eso en las estructuras poco jerarquizadas existe un mayor grado de libertad para crear estructuras específicas, como por ejemplo grupos de trabajo, grupos de proyecto o departamentos temporales. Las nuevas estructuras tienden a ser fijas, pero dentro de ella existe un cierto grado de libertad para que los ejecutivos puedan organizar el trabajo de forma óptima. En las organizaciones poco jerarquizadas estas tareas o grupos de proyectos son temporales; una vez realizada la tarea y obtenidos los resultados previstos se desmantelan.

Otro de los principios fundamentales de una estructura poco jerarquizada es el amplio grado de delegación y descentralización de las responsabilidades y de la autoridad. La delegación de autoridad y

responsabilidades impide que las decisiones se tomen a través de una larga cadena de mando.

En una organización poco jerarquizada la coordinación en general se lleva a cabo a través de consultas y ajustes mutuos. El ajuste mutuo puede darse dentro de un departamento y también entre varios departamentos.

Para ANDINATEL .S.A la desburocratización fue modificar simplemente la estructura organizacional. El hecho de modificar su estructura reduciendo el número de estratos ejecutivos no provocó automáticamente un incremento de la velocidad con que se tomaron las decisiones, ni un aumento de la energía que había concentrado en la iniciativa empresarial, ni tampoco que se prestó mayor atención a las necesidades de los clientes. Para hacer realidad los objetivos buscados mediante la desestratificación fue menester producir profundos cambios en lo relativo a:

- ❖ Liderazgo
- ❖ Rendimiento de la información
- ❖ Sistema de incentivos
- ❖ Asignación de presupuestos
- ❖ Dotación de personal
- ❖ Reorientación cultural

Todos estos cambios permitieron lograr una estructura poco jerarquizada y plana.

**Liderazgo.** Las empresas poco jerarquizadas plantean elevadas exigencias en lo que respecta al estilo de liderazgo. Y ello porque cada

nivel requiere un estilo distinto. En un nivel descentralizado los directores ejecutivos actúan fundamentalmente como empresarios que se las dan de “creadores de equipos”.

***Rendimiento de la información.*** Dentro de los organigramas poco jerarquizados el proceso de toma de decisiones se encuentra, en gran medida, descentralizado. Para que a la dirección general puedan pedírsele responsabilidades tiene que poder ver los efectos que causan sus decisiones.

***Sistema de incentivos.*** En las empresas poco jerarquizadas las tareas o los papeles que hay que desempeñar tienen menor importancia que los resultados. La obtención de resultados se manifiesta en una serie de incentivos, que pueden ser materiales o inmateriales. No obstante, el hecho de recompensar a un individuo nunca ha de suponer un perjuicio para el espíritu de equipo.

***Asignación del presupuesto.*** Factor importante en la asignación del presupuesto es, en primer lugar, la manera en que se organiza el ciclo presupuestario y la asignación de la capacidad de inversión disponible. Segundo elemento de importancia es la libertad de que dispone para actuar la unidad descentralizada con respecto a las decisiones estratégicas y a la correspondiente asignación presupuestaria.

- **Capacitación**

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se

debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

ANDINATEL S.A. cuenta con una infraestructura propia y adecuada para la capacitación de sus trabajadores.

- Los programas de capacitación en lo posible son tratados de enfocar a la estrategia de la organización.
- 
- ❖ Se han ejecutado programas de especialidad.
  
- ❖ Se ha mejorado las competencias técnicas y de gestión de los colaboradores.

- **Selección Selectiva**

Tradicionalmente en, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado.

Pero, que significa adecuado?. Para contestar, esta pregunta cabría considerar las diferencias individuales o sea, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. Esto lleva a determinar el marco de referencia; es decir, la organización en que se realice la selección de personal, la cual es, pues, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más

satisfactorio y asimismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de organización.

ANDINATEL S.A. como paso previo a la selección técnica de su personal, hace conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales departamentales, seccionales, etc., de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la plantación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad .

La comparación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos, permite precisar que se está seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específicos, y también que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de su organización.

Parece que muchos seleccionadores no se han dado cuenta cabal de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales principios técnicos de esa función. Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones. Ahora bien, esas decisiones pueden afectar a la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente la organización. Es imprescindible, pues, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas. Es esta una gravísima responsabilidad.

“La persona adecuada en el lugar adecuado” es de esencial importancia para la empresa poco jerarquizada. Es de importancia fundamental, no sólo para la dirección sino también para los empleados, que se establezca una buena relación entre empleados y entre la dirección y los empleados. En las empresas poco jerarquizadas este sistema no se basa simplemente en el “ascenso conseguido tras varios años de servicio escalando los peldaños del escalafón”; sino al contrario, se presta, tal cual ocurre con las empresas japonesas, gran atención al hecho de adquirir experiencia relevante (rotación de empleos), desarrollar conocimientos y aptitudes (adiestramiento) y a las valoraciones regulares.

- **Tercerización (outsourcing)**

Uno de los factores claves, a la hora de obtener resultados en lo que a procesos de incorporación de personal se refiere. Sea por necesidades de asesoramiento o de tercerización de servicios, las empresas ven en las consultoras en selección y desarrollo de personal, ya no a un proveedor, sino a un "aliado estratégico", donde la cooperación y el trabajo en conjunto, empresa-consultora, configuran elementos indispensables para el desarrollo de cualquier política en materia de recursos humanos.

La tercerización surge como respuesta al postulado ya conocido que reza que no existe una empresa que sea realmente productiva en todas sus actividades y como se sabe, las empresas modernas, tienen muchos campos de actividad en los cuales es verdaderamente difícil alcanzar altos desempeños por sí mismas.

Lo primero que debemos conocer es que los procesos de globalización han tenido fuerte incidencia en los desarrollos de la administración de nuestra época, estos mismos procesos han hecho que la competencia

sea mucho más feroz, que la tecnología se desarrolle más velozmente y, por supuesto, que empresas que comúnmente operaban en mercados locales llegarán a internacionalizarse entrando a morder porciones de mercado de las grandes corporaciones establecidas.

“Outsourcing es el proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio. Esto libera a la primera organización para enfocarse en la parte o función central de su negocio.”

Las principales ventajas que genera el outsourcing se presentan en la reducción de costos y en el aumento de la calidad como consecuencia de enfocarse en su verdadera competencia. A pesar de presentar grandes ventajas, el outsourcing también tiene inconvenientes, el siguiente caso muestra algunos de ellos:

ANDINATEL S.A. en la búsqueda de nuevas formas destinadas a volverse más eficiente y eficaz, de tal manera de lograr sus capacidades plenamente competitivas, ha debido analizarlas y reenfoclarlas en aquellas actividades y procesos internos que acorde a la misión y objetivos estratégicos de la empresa, le han permitido hacer un aprovechamiento máximo de sus recursos y energías.

La velocidad y profundidad de los cambios, las nuevas tecnologías, la amplitud de los mercados, y la necesidad de continuas innovaciones a nivel de procesos y de productos, ha llevado a la necesidad de reformular tanto los procesos de planificación, como su estructura organizacional, y las formas de realización de sus procesos y de sus actividades.

Esta nueva forma de pensar implica en sí una reingeniería del negocio, pues lleva a reformular de raíz la naturaleza misma de éste, modificando los procesos de razonamiento y análisis que llevaron a las empresas tradicionales a un atolladero en cuanto a la capacidad de respuesta a los cambios del mercado, y a la capacidad de generar beneficios de manera constante.

El objetivo actual de la empresa es lograr que sus procesos internos sean más veloces, ágiles y precisos, de manera no sólo de adaptarse más rápidamente a los cambios, sino generándolos de manera sistemática para dejar atrás a sus competidores.

Conservar y fortalecer aquellas áreas, funciones, procesos y actividades que le sean propias, y que cumpliendo con los objetivos de la organización, represente para ésta fortalezas y ventajas competitivas, en contraposición a estructuras organizativas pesadas, con excesos de funciones y áreas, y con procesos y actividades plenamente improductivas.

Por otra parte tercerizar implica derivar en terceros aquellas actividades para las cuales éstos últimos poseen mayores y mejores ventajas competitivas absolutas y/o relativas, de manera tal de que la organización pueda concentrarse al máximo en aquellos procesos que le permitan un dominio o ventaja estratégica.

### **3.3 Procesos**

Un proceso es un programa en ejecución. Un proceso simple tiene un hilo de ejecución, la diferencia entre un programa y un proceso, es que

un proceso es una actividad de cierto tipo que contiene un programa, entradas salidas y estados.

Los procesos pueden ser cooperantes o independientes, en el primer caso se entiende que los procesos interactúan entre sí y pertenecen a una misma aplicación. En el caso de procesos independientes en general se debe a que no interactúan y un proceso no requiere información de otros o bien porque son procesos que pertenecen a distintos usuarios.

Un proceso puede estar en cualquiera de los siguientes tres estados: Listo, en ejecución y Bloqueado.

Actualmente, las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, han de hacer frente a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades.

Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el cliente.

La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

Una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos impulsa a la

organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Tales "mapas" dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Asimismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar.

Un método estructurado que utiliza un preciso manual para comprender el contexto y los detalles de los procesos clave. Siempre que un proceso vaya a ser rediseñado o mejorado, su documentación es esencial como punto de partida. Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten. Los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suele percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados.

Los procesos que ANDINATEL S.A. ha venido desarrollando para su organización han sido elaborados en base a sus necesidades de un mejoramiento continuo, estos procesos previamente han sido estudiados y analizados y puestos en la práctica para minimizar sus tiempos y ser más eficientes y eficaces.

- **Adaptación al Cambio**

La adaptación al cambio dentro de la organización tuvo un impacto debido a que ANDINATEL S.A., anteriormente era una empresa Pública y que sus procesos eran caducos, su cambio de mentalidad primero en el cliente interno y luego en el cliente externo ya sean con sus acreedores,

fue un cambio que impactó en la sociedad ya que anteriormente para conseguir una línea telefónica un cliente tenía que esperar dos años para ser atendido, y en cambio en la actualidad un cliente espera de 5 días máximo y está con su servicio, es decir que primero el cliente y la fidelidad del mismo.

- **Revolución Digital**

- La revolución digital ha hecho que ANDINATEL S.A. tenga el 100% de sus centrales digitalizadas, y que con ello se abra un abanico de servicios .

- **Software**

Las crecientes posibilidades que van surgiendo en el campo de la tecnología de la información proporcionan la oportunidad de mejorar la eficacia. Los progresos de las redes y de los sistemas de manejo de la información permiten poner en marcha procesos descentralizados de toma de decisiones mientras que las telecomunicaciones y los sistemas de manejo de la información proporcionan los medios adecuados para mantener una visión panorámica de conjunto. Las empresas tienen inevitablemente que adaptarse si desean aprovechar al máximo las posibilidades que ofrecen estas nuevas tecnologías, y una de esas formas de aprovecharlo es mediante el teletrabajo.

Los sistemas de información que ANDINATEL S.A. ha venido desarrollando luego de su transformación ha sido de mucha importancia estos sistemas de información han servido para el desarrollo del las telecomunicaciones, los más importantes son los siguientes:

- El software del sistema OPENFLEXIS es el billing (es donde se soportan todos los procesos de la empresa) actual de la empresa, que permite a ANDINATEL S.A. vender, facturar y recaudar, utilizando los siguientes módulos: Atención al cliente, reclamos de facturación, cortes y reconexiones, mantenimiento de la red, órdenes de trabajo, facturación, interfaz bancario y liquidación.

Este software permite a ANDINATEL S.A. llevar un control y manejo adecuado del sistema administrativo, contable y financiero de la empresa, modernizando y automatizando los procesos que anteriormente se los realizaba de forma manual.

- El Software Spyril es un sistema que permite llevar la administración del recurso humano de la organización, para lo cual utiliza los módulos de control de asistencia, nómina, salud ocupacional, capacitación y viáticos; así como también proporciona información base para otros sistemas y aplicativos de ANDINATEL S.A. por ejemplo Workflows de adquisiciones, viáticos y horas extras,

Anteriormente estos procedimientos se los realizaba simplemente bajo el proceso de roles de pago, lo que implicaba demasiada complejidad ya que estaba desarrollado en un sistema antiguo bajo Info Basic en Piopen, además impedía que la información del recurso humano esté desactualizada.

Se debe considerar que todos nuestros sistemas transaccionales importantes mencionados anteriormente trabajan bajo esta plataforma de base de datos.

Los sistemas de facturación de ANDINATEL S.A. (Hardware y Software) han permitido llevar automáticamente el control de la facturación de ANDINATEL S.A.; anteriormente esto conllevaba mucho esfuerzo para el personal de ANDINATEL S.A., ya que lo realizaba en hoja Excel y con la ayuda del sistema Sangay, con el sistema OPENFLEXIS se mejoró en tiempo y además se recuperó en cartera de facturación, las interfases con nuestro billing son más directas y seguras.

- **Hardware**

Debido a los requerimientos de comunicaciones de datos a nivel de la red LAN, el consumo de ancho de banda de la red es superior al 70 % en sus horas pico, lo que puede provocar la ralentización de la red por la aparición de colisiones.

Estos inconvenientes generaron la ampliación del proyecto de Back Bone de Fibra Óptica que permitió el incremento de la productividad del personal que utilizaba la plataforma informática en un 433 % en el lapso de un año, posibilidad de implementar nuevos servicios de red, tales como Voz sobre IP, video sobre IP, Red de Almacenamiento (SAN, NAS).

- **Control de Procesos**

ANDINATEL S.A. ha detectado cuáles son los procesos que se utilizaban a través de las diferentes funciones de la empresa y que forman parte de la base del negocio.

Para conocer los procesos primero se debió reflejar cómo circula el trabajo entre las unidades de la empresa.

No ha sido posible rediseñar todo el conjunto de procesos simultáneamente, por lo tanto, debió realizar una selección de los mismos para determinar cuáles eran rediseñados y en qué orden.

Los criterios que se empleó para ello fueron los siguientes:

Estado: identificar los procesos en los que se detectan disfunciones o son problemáticos, es decir, cuáles resultan ineficaces.

Importancia: comparó la relativa importancia de los diversos procesos, a través de la valoración de la influencia en los clientes o la contribución a los objetivos y planes estratégicos del negocio, es decir, valorando en qué medida contribuyeron a generar y mantener ventaja competitiva para la empresa.

Factibilidad: consideró una serie de factores que determinaron la probabilidad de que tenga éxito un esfuerzo particular de reingeniería. Es posible un beneficio mayor cuando se rediseña un proceso de gran alcance, pero sus probabilidades de éxito son menores. De igual modo, un alto coste reduce la factibilidad, es decir, un esfuerzo de reingeniería que requiera una importante inversión encontrará más obstáculos que otro que no necesite tanta inversión.

### **3.4 ESTRATEGIAS**

El término estrategia procede de la palabra griega "strategos", formada por stratos, que significa ejército y ag, que significa dirigir; sin embargo, este no aparece en el contexto económico y académico hasta que Von Neumann & Morgenstein dieron a conocer su famosa Teoría de Juegos en 1944 (Menguzzato & Renau, 1991 y Grant, 1996). Según Quinn (1993) en el campo de la administración, una estrategia "es el patrón o plan que

integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar". También, se identifica como "el arte de crear y proyectar planes para alcanzar una meta concreta".

El término estrategia ha sido empleado extensamente en la última década y aunque existen diversas definiciones de éste, según el escenario, Hayes & Wheelwright (1984) han identificado características comunes: comprenden un horizonte de tiempo extenso; tienen un impacto significativo; subyace una concentración de esfuerzos hacia una meta concreta; tienen su origen en un proceso de toma de decisiones; e involucran una gama amplia de actividades que van desde la asignación de recursos hasta las operaciones cotidianas.

La estrategia de ANDINATEL S.A tiene como centro de atención principal la selección de los segmentos de mercado apropiados, la conversión de las necesidades de los mercados en productos comerciales, y la determinación de las asignaciones de los recursos a través de los segmentos, productos y funciones, la dirección se ha preparado para investigar y analizar su empresa.

- **Dinámicas-Marketing**

ANDINATEL S.A. en el transcurso del tiempo desde sus inicios su objetivo ha sido el de fortalecer su imagen de marca dentro del mercado, su necesidad el de crear una campaña que contribuya con sus objetivos, a más de seguir con el reforzamiento de los nuevos conceptos comunicacionales. Ha sido necesario y prioritario reforzar la imagen y evitar que la competencia siga ganando terreno en posicionamiento de marca y productos dentro del mercado. Se ha visto claramente como las empresas de telefonía celular han ido ganando posicionamiento en

relación a la marca de ANDINATEL S.A. tanto de tráfico internacional y telefonía pública, poco a poco ha perdido participación de mercado debido al fuerte plan estratégico – comunicacional que ha emprendido la competencia.

El objetivo de la comunicación es el de comunicar a la población en general y principalmente a sus clientes del área de influencia de ANDINATEL S.A., que la empresa sigue trabajando día a día por sus clientes, con el fin de unir mediante la tecnología, a todos los ecuatorianos, para que sienta cada vez más “El poder de estar comunicados”. Con sus amigos, seres queridos, familiares, y demás, aportando de esta forma con el crecimiento y desarrollo del país en general

- **A Servicios**

El crecimiento en América Latina y el Caribe de los servicios de telecomunicaciones inalámbricas ha originado un notable beneficio para la población, incremento en la penetración, comunicando e integrando a más personas, potenciando oportunidades de negocios y trabajo, mejorando la calidad de vida.

ANDINATEL S.A. ha puesto mayor atención en el servicio al cliente este es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, así como también atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento tal, que lleve a éstos a realizar gratuitamente la publicidad de persona a persona.

En tal sentido, para ANDINATEL S.A., los clientes constituyen el elemento vital. Sin embargo, son pocas las organizaciones que consiguen

adaptarse a las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal. Es por ello que los directivos de ANDINATEL S.A., han mejorar la atención en el servicio al cliente, ya que no es cuestión de elección: la vida de la organización depende de ello.

Por tanto, un producto o servicio ofrecido por una organización posee diversos elementos indispensables que independientemente y colectivamente influyen de manera directa en la satisfacción del cliente convirtiendo la responsabilidad del mismo en universal para todos los elementos que conforman, por consiguiente la atención del servicio al cliente comprende todas las actividades que la empresa o sus empleados desarrollan o efectúan, para satisfacerlos, implicando algo más que oír sus quejas, cambiar un servicio o sonreír ante ellos

Debido a esto, en los últimos años las tendencias administrativas se ha dirigido hacia la creación de una cultura de servicio por medio de enfoques gerenciales que proporcione métodos y herramientas para transformar una organización en un negocio dirigido al cliente y orientado hacia el servicio consagrado la excelencia como el norte de cualquier acción emprendedora.

Para la filosofía del Kaizen-Gemba es muy importante mantener incentivados a los trabajadores para el buen desempeño de sus funciones, sobre todo para que se sientan orgullosos de sus empleos y valoren el aporte que hacen en su empresa y a la sociedad.

Sin embargo de no realizarse un servicio de buena calidad en la atención al cliente, puede surgir en la organización alejamiento de éstos hacia otras entidades, es decir, baja en el aspecto de competitividad, decaen las metas, métodos y programas utilizados para el logro de un nivel gerencial, surgen problemas utilizados para el logro de un nivel

gerencial, surgen problemas en cuanto a la tecnología, recursos humanos y técnicas administrativas, lo cual trae consigo una disminución en la productividad de la organización por parte de la gerencia de sus empleados.

Además el seguimiento continuo de las políticas de atención, de sus mecanismos y del capital humano involucrado es necesario para mantener un nivel de calidad del servicio al cliente siempre superior a la competencia.

Cada día para ANDINATEL S.A. ha sido importante tener un excelente servicio al cliente. Para ello ha sido necesario, tener personal capacitado que responda de una manera excelente a las exigencias que piden y merecen los clientes.

El personal debe ser permanentemente capacitado tanto en relaciones públicas como en preparación técnica de los servicios que ofrece la operadora.

- **A Clientes**

Conseguir clientes, en estos días, cualquiera que sea su negocio, es difícil. Por tanto, se deben buscar todos los mecanismos posibles para conseguir que permanezcan siempre. Sí señor: por siempre.

Cuando un cliente se siente bien atendido y experimenta pequeñas o grandes molestias con nuestros productos o servicios, no vacilará en hacérselo saber

Él espera que le den una respuesta y resolver la situación en forma rápida y oportuna. En algunas oportunidades, es posible que no tenga

razón: esto es lo de menos; nos brinda la oportunidad de enfatizar en las bondades del buen servicio y de paso se puede identificar nuevas oportunidades de negocios.

Hay dos actitudes básicas del servicio al cliente que marcan a las empresas, la actitud positiva y la actitud negativa, aun cuando en la definición de las políticas en el plan estratégico de la firma esté consignado su interés y su propósito de brindar un excelente servicio que permita fidelizar a los clientes y desarrollar así una ventaja competitiva, una actitud negativa de un empleado puede hacer que todo este andamiaje se venga al piso. Cuando esto sucede, por lo general, el cliente no identifica a la persona individualmente como la causante de su mal experiencia, identifica la institución completa.

ANDINATEL S.A. es una entidad que se encuentra desarrollando y consolidando el mercado de telefonía en el Ecuador. Uno de sus objetivos en el plan de mercado, es verificar y monitorear la marca y el impacto publicitario de la misma en la mente de la población. El objetivo final es identificar este posicionamiento en los consumidores de las categorías telefonía fija residencial y comercial, pública, larga distancia y corporativo-empresas.

- **A Tecnología**

A partir de la escisión de la EMETEL S.A Las nuevas tecnologías que ha venido desarrollando ANDANTEL S.A., se han basado en el Plan de Desarrollo, con el fin de ejecutar el plan de expansión para el cumplimiento de las obligaciones asumidas por ANDINATEL S.A , para esto se han adjudicado a la compañías proveedoras de equipos de telecomunicaciones como son ERICSON, ALCATEL, SUMITOMO Y

HUAWI, la implementación de las redes de acceso de Fibra Óptica para diferentes zonas de las centrales.

ANDINATEL S.A. busca reducir la infraestructura de red, servicios y aplicaciones rentables, desplegando a sus clientes prestaciones de valor agregado. Por otro lado, Internet está dando el espaldarazo a la banda ancha, y la convergencia entre las redes de voz y datos está volviéndose día a día un hecho real. Por esto, la necesidad de ofrecer servicios de voz y datos en el bucle local se ha vuelto imperativa.

Siempre ha existido en el mundo de las telecomunicaciones la necesidad de obtener el máximo ancho de banda al menor costo, con mejor calidad en la transmisión y recepción de la información y permitiendo una diversidad de servicios. Estas tendencias han ido creciendo aceleradamente, siendo la calidad de la comunicación uno de los factores claves en los negocios y requerimientos de la diversidad de usuarios que poseen las telecomunicaciones en la actualidad. Por los operadores que brinda dichos servicios es importante aprovechar sus enlaces al máximo, brindando la mayor cantidad de servicios y tendiendo una alta ocupación generada por el tráfico de información.

ATM es otra tecnología orientada a la conexión basada en conmutación de paquetes, que utiliza multiplexación estadística para asignar dinámicamente el ancho de la banda en un enlace, dependiendo del tipo de información que curse por éste. Es por esto que es posible enviar voz, video y datos por un mismo enlace, manteniendo calidad de transmisión para cada uno de estos servicios.

- **Inversiones**

Las inversiones realizadas por ANDINATEL S.A. responden a una Programación Presupuestaria, es decir en base a sus planes programas y proyectos elaborados anualmente, sus proyectos de inversión son a corto y a largo plazo dependiendo de su Plan Estratégico.

Las decisiones de inversión de fondos a largo plazo añaden valor a la empresa. Es decir que para la aprobación de un proyecto, la Tasa Interna de Retorno que generen sus flujos estimados son superior a la del Costo de Capital de la Compañía.

- ❖ Los recursos económicos líquidos son manejados bajo normas de liquidez y bajo riesgo.
- ❖ Los activos representados por inventarios mantienen su valor
- ❖ La estructura financiera de ANDINATEL S.A. genera los menores costos y riesgos financieros.

Los Activos a Largo Plazo son financiados con fondos de largo plazo, tales como:

- ❖ Reinversión de utilidades de la empresa
- ❖ Préstamos u obligaciones a largo plazo
- ❖ Venta de acciones ordinarias.
- ❖ Vigila los parámetros de la estructura financiera y del apalancamiento, de forma tal que el Costo de Capital para nuevos proyectos sea el mínimo posible, según las realidades del mercado
- ❖ Revisa cada año, por lo menos, la tasa anterior.
- ❖ Mantiene un crédito de proveedores, nacionales e internaciones, con la mejor garantía de cumplimiento, midiendo conceptos como

satisfacción de clientes, calidad, flexibilidad y tiempos de respuesta.

- ❖ Considera la alternativa del arrendamiento financiero (leasing) por la ventaja tributaria que genera.

- **Andinanet**

ANDINANET es una división de ANDINATEL S.A. que satisface las necesidades de conexión al Internet de individuos, empresas, proveedores de servicios de Internet y compañías de telecomunicaciones, facilitando el desenvolvimiento de las actividades de los clientes y el desarrollo del Ecuador, buscando siempre el balance de los intereses de los clientes, accionistas, empleados y proveedores y los de la comunidad a la que sirve.

Es la división que prepara a ANDINATEL S.A. hacia el cambio tecnológico que ha experimentado las redes y servicios de comunicaciones, liderando la implantación de nuevas tecnologías en comunicaciones e Internet.

Los productos y servicios de ANDINANET SON:

- ❖ Acceso típico a Internet
- ❖ Acceso al World Wide Web (http/https)
- ❖ Correo electrónico (e-mail)
- ❖ Servicio de Noticias
- ❖ Transferencia de Archivos (FTP)
- ❖ Grupos Locales de Discusión
- ❖ Portales Regionales Especializados
- ❖ Contenido de valor agregado especial para usuarios autenticados
- ❖ Servicios Especializados

- ❖ Correo Electrónico
- ❖ Video conferencias
- ❖ Redes Privadas Virtuales (VPNIS)
- ❖ Desarrollo y hosting de sitios Web
- ❖ Voz sobre Internet (Voip)
- ❖ Accesos especializados para empresas

Enlaces especiales para ISP"s servidores de aplicaciones de negocios (Bussiness Services)

Aplicaciones especializadas de negocios, enlaces dedicados de amplia variedad y propósito.

Su amplia gama de variedades de acceso, permite ofrecer soluciones a medida que usuarios individuales o grupos, empresas pequeñas, medianas o grandes, proveedores de servicio de Internet o empresas de telecomunicaciones entre ellos;

- ❖ Acceso telefónico vía discado local en Quito y 11 ciudades.
- ❖ Acceso de alta velocidad ISDN
- ❖ Acceso especializado ADSL
- ❖ Acceso con E1"s

LINEAS Y ENLACES DEDICADOS de diferentes anchos de banda y propósito para ISP"s y empresas de telecomunicaciones (radio, microondas, fibra óptica, satélite, cable panamericano).

ANDINANET, lleva sus propios Estados Financiero en el cual se refleja el desarrollo significativo que desde su creación año a año ha incrementado sus ingresos.

### Cuadro 9

#### ESTADO DE RESULTADOS ANDINANET

AÑOS	2001	2002	2003	2004
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>4,397,348.81</b>	<b>6,625,110.21</b>	<b>8,666,021.48</b>	<b>9,135,018.06</b>
Tráfico Entrante-Saliente (Neto)	-	-	-	-
Serv-Larga distancia Internacional	-	-	-	-
Serv-Locales y Nacionales	4,351,731.65	6,616,617.89	8,641,046.35	9,102,161.92
Alquiler de Circuitos-Convenios	-	-	-	-
Alquiler Celulares (Ingresos-Gastos)	-	-	-	-
<b>OTROS INGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>45,617.16</b>	<b>8,492.32</b>	<b>24,975.13</b>	<b>32,856.14</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>-3,653,272.82</b>	<b>-5,077,944.67</b>	<b>-6,376,528.59</b>	<b>-8,108,614.72</b>
Remuneraciones y Beneficios	-639,755.01	-935,198.62	-1,292,494.91	-1,283,891.72
Servios	-2,385,598.85	-3,466,613.16	-4,232,134.12	-5,547,616.57
Depreciación	-489,456.98	-653,373.08	-818,270.57	-1,174,456.21
Materiales y Suministros	-15,230.93	22,264.79	-32,987.28	-49,589.37
Otros Gastos	-123,231.05	495.02	-641.71	-53,060.85
<b>UTILIDAD (PERDIDA) EN OPERACIONES</b>	<b>744,075.99</b>	<b>1,547,165.54</b>	<b>2,289,492.89</b>	<b>1,026,403.34</b>
<b>GASTOS NO DEDUCIBLES</b>	-	60.87	-813.91	5,538.17
<b>GASTOS EXTRAORDINARIOS</b>	<b>-132,511.63</b>	<b>-178,792.82</b>	<b>-11,173.58</b>	-
<b>GASTOS FINANCIEROS E INGRESOS</b>	<b>9,091.35</b>	<b>11,254.77</b>	<b>66,865.22</b>	<b>176,435.58</b>
Intereses Ganados por Inversiones	3,032.13	6.10	41,771.36	172,344.07
Otros Intereses Ganados	6,977.10	14,542.87	31,215.02	8,147.89
Intereses Pagados	-917.88	3,294.20	-6,121.16	4,056.38
Ajuste Diferencial Cambiario	-	-	-	-
<b>Ingresos Exentos</b>	-	-	7,492.43	-

<b>Fondo Rural Marginal</b>		-		
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PAT.</b>	<b>620,655.71</b>	<b>1,379,566.62</b>	<b>2,351,863.05</b>	<b>1,197,300.75</b>
<b>15% Trabajadores y Empleados</b>	93,098.36	206,944.12	352,901.54	180,425.84
<b>Impuesto a la Renta</b>	131,889.34	293,170.84	498,070.75	255,603.27
<b>UTILIDAD NETA DEL PERIODO</b>	<b>395,668.02</b>	<b>879,451.65</b>	<b>1,500,890.76</b>	<b>761,271.64</b>

Fuente: Balances Auditados

Como su puede apreciar en el cuadro comparativo año 2003 –2004 , los ingresos Operacionales al 31 de diciembre del 2004 alcanzan un valor de USD 9.135.018.06, frente a los ingresos operacionales del 31 de diciembre del 2003 de USD 8.666.021.48, el mismo que representa un incremento de USD 468.996.58, equivalente de alrededor del 1.05%.

En relación al ejercicio del año 2003 tenemos que su ingreso se incremento de manera muy relativa.

Con relación a los Gastos Operacionales comparativos al 31 de diciembre del 2004 por un valor de USD 8.108.614.72 en relación al valor del año 2003 de USD 6.376.528.59 , representando una diferencia de USD 1.732.086.13 vemos que estos se han incrementado en un 7.9%.

Lo cual obedece a los mayores niveles de operación y al incremento de activos fijos, es decir mayor gasto por depreciación y mantenimiento además de un incremento en remuneraciones y beneficios., adicional a un incremento de empleados.

- **Andinadatos**

Dentro del concierto de los negocios en la prestación de servicios y venta de productos de telecomunicaciones, la transmisión de datos es base, conjuntamente con la tecnología PCS, de cualquier organización que pretenda estar lista para afrontar con solvencia y agilidad el avance de un sector tan cambiante, que se moderniza permanentemente.

La comercialización, promoción, operación, mantenimiento y cobranza del servicio de alquiler de circuitos para transmisión de datos de ANDINATEL S.A., ha sido manejada por dos empresas: Teleholding e Integral data, con contratos firmados desde 1996 y 1998, respectivamente.

ANDINATEL S.A. es propietaria de toda la infraestructura técnica y el equipamiento requerido para la provisión del servicio de transmisión de datos, administra y gestiona todos los recursos físicos de la red con su propio personal técnico.

Con la creación de la unidad de negocios ANDINADATOS, se pretende tomar el manejo total de los servicios de transmisión de datos. Para ello se ha adquirido la infraestructura de INTEGRALDATA, cuyos clientes fueron migrados a nuestra red.

Con TELEHOLDING se terminó la negociación. A través de ANDINADATOS, una respuesta eficiente en la transmisión de datos, se define todos los productos y servicios, y establece las tarifas de los mismos para la comercializadoras.

El portafolio de productos y servicios de esta unidad de negocios de ANDINATEL S.A. está constituida de la siguiente manera;

- ❖ Corporativos
- ❖ Clear Channel
- ❖ Frame Relay
- ❖ Enlaces DSL
- ❖ Residencia

Servicios convergentes, telefonía, Internet y video a través de una sola línea telefónica.

Internet a alta velocidad, a través de ISDN o DSL

Los objetivos de mercado trazados por esta unidad, están enfocados a comunicar que ANDINATEL S.A ha creado su propia unidad de negocios para manejar el servicio de transmisión de datos, con un servicio de mayor velocidad, calidad, mayor banda ancha y transmisión a través de fibra óptica.

Todo ello con el respaldo institucional de ANDINATEL S.A.

### Cuadro 10

#### ESTADO DE RESULTADOS ANDINADATOS

AÑOS	2002	2003	2004
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>4,984,674.64</b>	<b>6,436,460.23</b>	<b>16,954,749.05</b>
Tráfico Entrante-Saliente (Neto)	24,834.00	49,196.80	432,086.12
Serv-Larga distancia Internacional	-	-	
Serv-Locales y Nacionales	-	-	
Alquiler de Circuitos-Convenios	4,959,163.06	5,791,961.07	14,919,328.07
Alquiler Celulares (Ingresos-Gastos)	-	-	
OTROS INGRESOS OPERATIVOS	677.58	595,302.36	1,603,334.86

<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>-605,848.05</b>	<b>-1,277,067.16</b>	<b>-4,587,227.73</b>
Remuneraciones y Beneficios	-164,012.10	-327,790.28	-476,928.63
Servicios	-403,638.35	-857,862.23	-3,753,215.52
Depreciación	-30,816.92	-86,545.07	-149,039.63
Materiales y Suministros	-7,380.68	-4,869.58	-33,704.99
Otros Gastos	-	-	-174,338.96
<b>UTILIDAD (PERDIDA) EN OPERACIONES</b>	<b>4,378,826.59</b>	<b>5,159,393.07</b>	<b>12,367,521.32</b>
<b>GASTOS NO DEDUCIBLES</b>	-	-115.00	-1,853.40
<b>GASTOS EXTRAORDINARIOS</b>	-	-	-
<b>GASTOS FINANCIEROS E INGRESOS</b>	<b>57,254.08</b>	<b>195,212.31</b>	<b>247,031.79</b>
Intereses Ganados por Inversiones	-	99,290.92	220,358.11
Otros Intereses Ganados	57,389.46	98,354.34	30,143.60
Intereses Pagados	-135.38	-2,432.95	-3,469.92
Ajuste Diferencial Cambiario	-	-	-
<b>Ingresos Exentos</b>			-
<b>Fondo Rural Marginal</b>	-	-	-
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PAT.</b>	<b>4,436,080.67</b>	<b>5,354,490.38</b>	<b>12,612,699.71</b>
<b>15% Trabajadores y Empleados</b>	665,412.10	803,190.81	1,891,904.96
<b>Impuesto a la Renta</b>	942,667.14	1,137,853.64	2,680,198.69
<b>UTILIDAD NETA DEL PERIODO</b>	<b>2,828,001.43</b>	<b>3,413,445.93</b>	<b>8,040,596.07</b>

Fuente: Balances Auditados

ANDINADATOS inició sus operaciones a partir del año 2002 y su crecimiento para el año 2004 ha sido del 42% en relación al año 2003, como se puede observar en su utilidad neta del periodo del 2003 de UDS 3.413.445.93 y para el año 2004 con UDS 8.040.596.07, existiendo un incremento de UDS 4.627.150.14.